

## Especial software | La IA en la gestión de la compensación

Josep Capell

CEO de Ceinsa y coordinador en Capital Humano de la sección Compensación y Beneficios

La IA puede convertirse en una herramienta estratégica para los departamentos de gestión de las personas y, por tanto, para las empresas en una gestión de la compensación mucho más eficiente, profesional, objetiva, transparente y alineada con los objetivos estratégicos de cada compañía. En este artículo, te contamos las razones.



Todos somos conscientes de que la inteligencia artificial (IA) está transformando muchos aspectos de la gestión de las personas, pero aún desconocemos la profundidad de los cambios que nos va a aportar. A veces creo que eso es una suerte para las personas de mi generación.

Uno de los aspectos donde se va a transformar el modelo actual va a ser la gestión de la compensación. Como algunos de vosotros sabréis, nos dedicamos a la gestión de la compensación en toda su amplitud. Estos últimos años hemos dedicado esfuerzos para analizar y definir cómo la IA puede aportar valor a las organizaciones. A la hora de investigar y pensar en qué dirección debemos ir, siempre hemos tenido claro un principio que, para nosotros, hoy por hoy, es innegociable:

*«La IA puede facilitar a las empresas y las personas, la toma de decisiones en compensación, pero nunca los puede sustituir.»*

Creo que todos estamos de acuerdo con el principio universal de que las últimas decisiones en la gestión de las personas deben residir en otras personas. Otra cosa en la que seguramente también estamos de acuerdo es que debemos facilitar al máximo la información que esas personas reciben para que las decisiones que tomen tengan en cuenta la equidad en su máxima expresión.

La definición de un modelo de compensación, teniendo en cuenta la fórmula de propuesta de valor, tiene en cuenta la **retribución fija y variable**, la retribución flexible, las medidas de conciliación, los beneficios sociales, la formación y el desarrollo, así como el reconocimiento y los planes de carrera. ¿En qué nos puede ayudar la IA en los diferentes puntos?

### LA ESTRUCTURA SALARIAL

La IA puede ser una herramienta valiosa para la gestión de la retribución fija y la estructura salarial que, como principio básico, debe ser internamente equitativa y externamente competitiva. Para acompañarnos en la toma de decisiones la IA puede ser de gran ayuda en:

- **Facilitar el análisis de los puestos**, proponiendo agrupaciones y creación de nuevos puestos.
- **Facilitar una primera valoración de los puestos**, herramienta básica para garantizar la equidad.
- **Proponer agrupaciones de los puestos** en niveles retributivos.
- Proponer las estimaciones salariales de mercado, que sirven de base para el análisis de la competitividad externa.

- **Identificar los desajustes** y proponer la estructura salarial óptima teniendo en cuenta condicionantes legales, de estrategia de la organización, etc.
- Mirando la siguiente fase, la IA también podría proponer, dentro de la propuesta de ajustes, una **política de incrementos** que permita reducir/eliminar cualquier desajuste existente.

Continuando con otros procesos de la gestión de la compensación, y partiendo de que disponer de una buena **retribución variable** es estratégico para las compañías, como ya sabemos todos, y, a la vez, sabiendo que muy pocas empresas están satisfechas con su modelo, la IA puede:

- **Apoyar a los directivos** con la propuesta de indicadores y métricas para definir objetivos SMART, OKR, ESG, etc.
- **Aportar datos** sobre los diferentes aspectos a mejorar/trabajar, proyecciones de los diferentes indicadores utilizados
- **Aportar flexibilidad** al modelo si existen desviaciones
- **Favorecer la posibilidad del seguimiento** por parte de los diferentes niveles de colaboradores, etc.

En la retribución flexible, conciliación y beneficios sociales, la IA puede:

- **Aportar inmediatez** y eficiencia en la propuesta de los mejores productos para cada persona.
- **Resolver dudas**, preguntas, proponer diferentes posibilidades de optimización, ya sea fiscal, de economía de escala o motivacional.
- **Medir dinámicamente el grado de bienestar** de los colaboradores de una organización e incorporar productos/servicios teniendo en cuenta temas de edad, género, ubicación geográfica, etc.

También hay oportunidades claras para evolucionar en la **formación y desarrollo** con IA. De hecho, transformará sustancialmente lo que hoy conocemos:

- Posibilitando disponer de tutores virtuales capaces de contestar cualquier pregunta, contenidos capaces de identificar al alumno y adaptar el contenido, los formatos, los ejemplos y casos prácticos, etc. no solo según quien sea el alumno sino según su nivel de aprendizaje, sus intereses y su plan de carrera.
- Los perfiles competenciales de las personas y su ajuste al puesto serán criterios automáticos por los que se propondrán los itinerarios formativos, y la formación medirá (por fin tendremos una medición más objetiva de los beneficios de las acciones de formación), la evolución de la persona en las diferentes sesiones y adaptará los contenidos a sus progresos.
- Los cursos serán más eficientes. Cada persona podrá navegar en un universo virtual capaz de darle en cada momento lo que necesite para que la experiencia sea gratificante y, lo más importante, integrada por las personas, en función de su manera particular de aprender.
- Además, la formación será mucho más accesible y, seguramente, más económica.

La parte donde tengo más dudas es donde quedará la formación tradicional, los formadores que no sepan adaptarse y los centros de formación tradicionales que no aporten alguna cosa más.

Y en el **reconocimiento y planes de carrera** también la IA ayudará a cruzar datos y obtener conclusiones objetivas de una forma dinámica y mucho más rápida, facilitando:

- El reconocimiento del talento tanto a corto como a largo plazo, por una mejor identificación del potencial en función de los logros y los intereses de la persona y la compañía.
- La propuesta de planes de carrera en el propio puesto, bajo la supervisión del directivo correspondiente, o planes de carrera hacia puestos superiores, ya sean a nivel técnico, jerárquico o para otros departamentos.

## CONCLUSIÓN

Todo esto deberá gestionarse muy bien, a nivel de definición de los diferentes algoritmos, porque puede ser frustrante si el sistema no te propone para ningún plan o te propone uno que no encaja con tus preferencias. El conocimiento de las personas, de sus intereses explícitos e implícito, tiene un peso relevante y quizá en esto, la intervención experta de una persona sea clave, al menos durante un tiempo. Veremos cómo avanza la tecnología.

En definitiva, la IA puede convertirse en una herramienta estratégica para los departamentos de gestión de las personas y, por tanto, para las empresas en una gestión de la compensación mucho más eficiente, profesional, objetiva, transparente (de vital importancia en los próximos años), y alineada con los objetivos estratégicos de cada compañía.

¿Podrá **sustituir la opinión experta de un consultor** o de un profesional de la gestión de las personas? Sinceramente creo que no. El conocimiento experto siempre será necesario. Seguramente aligerará los procesos y reducirá su coste, permitirá el acceso a conocimientos de nivel, a todo tipo de organizaciones.

La aportación de los expertos deberá ser de mucho más valor añadido. El conocimiento experto cada vez será más necesario para la interpretación de los modelos propuestos por la IA y para garantizar:

- Que no se están perpetuando prejuicios inconscientes o explícitos al analizar el modelo de compensación. Si los algoritmos de la IA se entrenan con datos históricos que reflejan desigualdades en la compensación, pueden perpetuar esas desigualdades en el futuro.
- La transparencia del modelo con los colaboradores sobre cómo se utiliza la IA en el proceso de compensación y qué datos se utilizan para tomar decisiones.
- El cumplimiento de todas las leyes y regulaciones aplicables, tanto en el uso de los datos, como en temas laborales.

En conclusión, la IA puede enriquecer significativamente la estrategia de compensación de cualquier tipo de organización, pero siempre será necesaria la intervención de un experto que garantice la buena implantación del modelo, que forme a los directivos/managers en la interpretación de los datos, etc.

En los próximos años tenemos retos, como la **transparencia salarial**, que obligará a las organizaciones de todo tipo, a evolucionar en sus modelos de compensación. Este proceso requerirá de una reflexión inicial para alinear las decisiones con la estrategia de la compañía. Como hemos dicho, en todo el artículo, la decisión en este aspecto debe ser tomada por personas, pero la IA puede ayudarnos con datos, para saber dónde estamos y proponernos caminos para llegar al objetivo final con éxito.

Bien, lo que me ha quedado claro después de escribir este artículo, y soñando un poco, es que ya me veo en los próximos años ayudando a las organizaciones a diseñar sus modelos de compensación en la plataforma de IA que corresponda, garantizando los principios que hemos citado, y formando a los directivos y managers en la aplicación «fina» del modelo.

Confío que esa plataforma con IA integrada sea de CEINSA —como en mis mejores sueños— consecuencia de lo duramente que estamos trabajando para ser una de las mejores opciones. Dicho así, no quiero despertarme de este sueño. ¡Me está gustando!